

Emprendimiento Social en América Latina: Buenas prácticas para llevar productos y servicios a poblaciones rurales de escasos recursos

Andrea Prado
INCAE Business School



Introducción

30.1%
de la población en la
región vivía bajo la
línea de pobreza en
2018.

América Latina es una región marcada por la pobreza, y la desigualdad, así como el deficiente acceso a servicios básicos. A estos retos se le suman, la crisis climática, el gran descontento social y la polarización, entre otros. En 2018, un 30,1% de la población en la región vivía bajo la línea de pobreza y un 10,7% en pobreza extrema.¹ Esto significa que hay aproximadamente 185 millones de personas en condición de pobreza, de los cuales 66 millones viven en pobreza extrema.² La incidencia a la pobreza extrema es mayor entre las personas que habitan zonas rurales, los niños, niñas y adolescentes, las mujeres, las personas indígenas y la población afrodescendiente, entre otros grupos.

En medio de este contexto, ha surgido un nuevo modelo de negocio conocido como emprendimiento social. Los emprendimientos sociales pueden incluir diferentes tipos de organizaciones o estructuras legales (e.g. con fines de lucro, sin fines de lucro y entidades públicas). A pesar de no existir consenso

1. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), *Panorama Social de América Latina 2019* (Santiago: Naciones Unidas, 2019), 259 <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/44969>.

2. *Ibid.*

respecto a la definición de emprendimiento social, lo que tienen en común los distintos conceptos, es su doble objetivo de crear de manera intencional, valor económico y social.³

A diferencia del emprendimiento comercial, el emprendimiento social trata la dimensión social como su objetivo principal, mientras que la dimensión económica es a menudo un subproducto que permite a la organización buscar la sostenibilidad y la autosuficiencia para que su operación no dependa de donaciones.⁴

3. Jeremy C. Short, Todd W. Moss, and G. Tom Lumpkin, "Research in social entrepreneurship: Past contributions and future opportunities," *Strategic Entrepreneurship Journal* 3, no. 2 (2009): 161-194.

4. Christian Seelos and Johanna Mair, "Social entrepreneurship: Creating new business models to serve the poor," *Business Horizons* 48, no. 3 (2005): 241-246.



Emprendimientos sociales en América Latina y el Caribe

La cantidad de estudios en el tema de emprendimiento social en América Latina es limitada. No obstante, existen algunas publicaciones que dan algunas luces de las tendencias de este tipo de emprendimiento en la región. Uno de estos estudios es el Informe Especial de Emprendimiento Social del Global Entrepreneurship Monitor (GEM)⁵. El GEM utiliza una definición amplia de emprendimiento social que incluye cualquier actividad, organización o iniciativa que tenga un objetivo particularmente social, ambiental o comunitario. Además, divide a los emprendedores en dos grupos, los nacientes (i.e. start ups) y los que ya están en etapa operativa. El estudio señala que la mayoría de los emprendimientos sociales identificados en América Latina están en la etapa naciente.

Este informe es el estudio comparativo más grande de emprendimiento en el mundo, con una muestra de 167,793 individuos en 58 países. Entre otras cosas, identifica características de los emprendedores sociales latinoamericanos. Con respecto al género de los emprendedores sociales, aunque la mayoría de esas iniciativas alrededor del mundo siguen siendo lideradas por hombres, cabe resaltar que más del 42% de los emprendedores sociales en América Latina son mujeres. Adicionalmente, este informe señala que los emprendedores sociales de la región tienen un mayor nivel educativo que los emprendedores comerciales. No obstante, en comparación con otras regiones del mundo, los emprendedores latinoamericanos tienen un menor nivel educativo. América Latina y África Subsahariana son las regiones cuyos emprendedores muestran el nivel educativo más bajo del estudio.

5. Niels Bosma, Thomas Schøtt, Siri A. Terjesen, and Penny Kew. "Global Entrepreneurship Monitor 2015 to 2016: Special Topic Report on Social Entrepreneurship," consultado en febrero del 2020, <https://www.gemconsortium.org/report>.

Respecto al tamaño y expectativas de crecimiento, en América Latina un 40% de los emprendimientos sociales generan más de cinco empleos, un 63% tienen voluntarios y un 67% tiene expectativas de crecimiento. Los emprendedores sociales más optimistas en términos de crecimiento se ubican en América Latina y el Caribe y en África Subsahariana.

En relación con el tema de financiamiento, los emprendedores usualmente financian sus iniciativas con medios propios, así como por medio de familia y amigos. La búsqueda de financiamiento externo inicia típicamente en etapas más avanzadas del emprendimiento. El desafío principal para los emprendedores sociales está en acceder a los créditos de la banca, dado que su enfoque en metas sociales—en lugar de financieras—no los hace tan atractivos para las formas tradicionales de financiamiento. En este sentido, la inversión de impacto surge como una alternativa para suplir las necesidades de financiamiento para emprendedores sociales. Las inversiones de impacto buscan generar tanto un impacto social y ambiental positivo y medible, como un retorno financiero⁶.

De acuerdo con datos de The Association for Private Capital Investment in Latin America (LAVCA) y de Aspen Network of Development Entrepreneurs⁷, la mayoría de los inversionistas de impacto de la región están ubicados fuera de América Latina. Según una encuesta realizada por estas instituciones, un 33% de los inversionistas están en Estados Unidos y un 22% en Europa. Los inversionistas que sí están en América Latina, se ubican en Brasil y México principalmente.

6. Global Impact Investing Network, "What you need to know about impact investing," consultado en febrero del 2020, <https://thegiin.org/impact-investing/need-to-know/#what-is-impact-investing->.

7. The Association for Private Capital Investment in Latin America, "El Panorama de la Inversión de Impacto en América Latina: 2016 & 2017," consultado en febrero del 2020, <https://lavca.org/impact-investing-rep/el-panorama-de-la-inversion-de-impacto-en-america-latina-2016-2017/>.

{ 40%
de los emprendimientos sociales en América Latina generan más de cinco empleos, un 63% tienen voluntarios y un 67% tiene expectativas de crecimiento.

Otro reporte en la temática de emprendimiento social en América Latina es el realizado por VIVA Idea⁸. Dicho informe se realizó a partir de los resultados de los Premios Schmidheiny 2017, enfocados en organizaciones con impacto social y ambiental. Esta competencia incluye a las organizaciones que buscan mejorar aspectos sociales y ambientales en sus comunidades y países⁹. El reporte incluye cuatro tipos de organizaciones según su impacto:

- a) innovación ambiental: si genera una mejora significativa en el medio ambiente,
- b) innovación social: si genera una mejora significativa en la calidad de vida de las personas,
- c) innovación en Acción Colectiva: si genera soluciones desde la colaboración interorganizacional o intersectorial y
- d) innovación en empresas Triple Impacto: genera impacto económico, ambiental y social en sus actividades productivas.

Cabe señalar que la mayoría de las organizaciones que se postularon en 2017 pertenecían a la categoría de impacto social.

Este estudio categoriza a los emprendedores sociales de acuerdo con el sector económico en el que operan. En su mayoría estos emprendimientos pertenecen al sector de servicios, particularmente consultoría e investigación, seguido por educación. Según este reporte, las organizaciones tienen múltiples fuentes de financiamiento. Por ejemplo, las donaciones siguen siendo la principal fuente de financiamiento de los emprendimientos en la categoría de Acción

8. VIVA Idea, "Reporte Premios VIVA Schmidheiny 2017," consultado en julio del 2020, <https://www.vivaidea.org/en/recursos/publicaciones>.

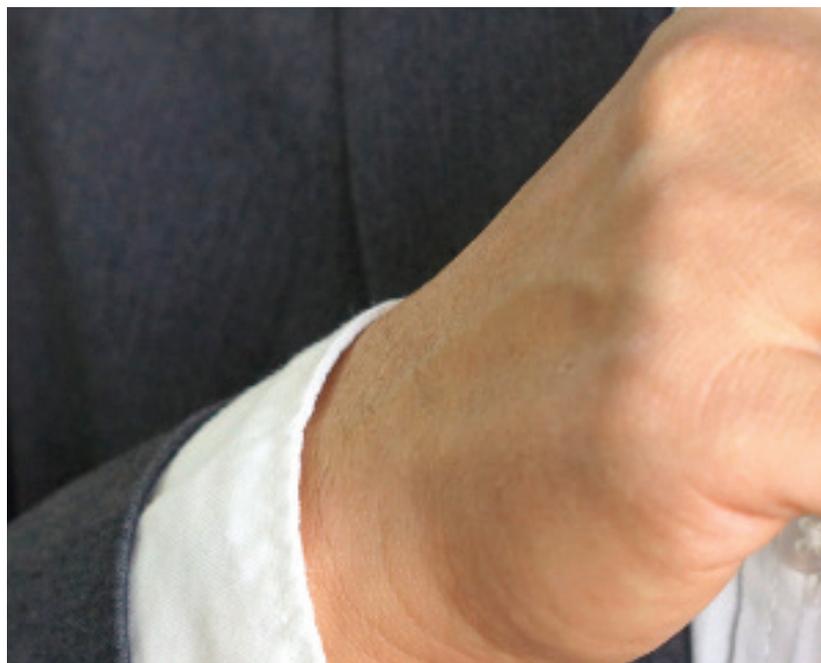
9. VIVA Idea se define como "un centro de investigación aplicada enfocado en investigar, promocionar e impartir capacitaciones en temas de emprendimiento social, inversión y medición del impacto en América Latina". Forma parte del fideicomiso VIVA Trust, legado del empresario y filántropo suizo Stephan Schmidheiny. Los premios se llevan a cabo cada año desde 2013.

Colectiva y Social. No así las categorías ambiental y empresas con triple impacto, donde la venta de productos o servicios es la principal fuente de financiamiento.

En relación con la medición de impacto, el reporte de VIVA Idea señala que cerca del 30% de las organizaciones no cuenta con ningún indicador de impacto. Por lo tanto, este tema sigue siendo un desafío para las organizaciones.

En forma de síntesis, los emprendimientos sociales están intentando contribuir a solucionar retos ambientales y sociales que aquejan a la región. Estudios han identificado características que exhiben dichas organizaciones, sus áreas de acción y el perfil de sus líderes. A continuación, compartiré los resultados preliminares de un estudio que busca identificar buenas prácticas de gestión para emprendimientos sociales enfocados en atender poblaciones de escasos recursos en comunidades rurales. Dicho estudio es un proyecto conjunto entre los profesores Andrea Prado de INCAE Business School, Zur Shapira de Stern School of Business de la Universidad de Nueva York y Jeffrey Robinson de Rutgers Business School de la Universidad de Rutgers en Nueva Jersey.

{ 30%
de las organizaciones no cuenta con ningún indicador de impacto, según el reporte de VIVA Idea.



Otro tipo de emprendimiento social: Empresas B

Existe un movimiento que se está posicionando en América Latina y que busca promover las empresas B en la región. Las empresas B fueron creadas en Estados Unidos en el 2006. Constituyen un tipo de emprendimiento social que opera bajo una serie de estándares sociales, ambientales y de transparencia. Sus fundadores crearon dos iniciativas, el sistema de certificación de Empresas B conocido como B-Lab y la figura para inscribir legalmente una organización llamada Benefit Corporation o Empresa B.

En América Latina, todavía no existe un marco jurídico para las Empresas B. No obstante, en el 2012 se creó una plataforma para promover este movimiento en la región. En los países donde no existe legislación, las empresas interesadas pueden adoptar la certificación del B-Lab, sin estar legalmente inscritas como Empresa B. Dicha certificación les permite medir el desempeño social y ambiental de la empresa.

De acuerdo con el primer reporte de impacto de Empresas B en América Latina, existen 369 Empresas B certificadas en la región. Más del 80% de estas organizaciones, se ubican en los sectores de servicios con una huella ambiental pequeña y de manufactura. Chile es el país con una mayor cantidad de empresas certificadas con B-Lab, seguido de Brasil y Argentina. En Centroamérica, las empresas certificadas están en Costa Rica, Panamá y Guatemala. Algunos otros hallazgos de este informe mencionan que la mayoría de las organizaciones certificación con B-Lab son pequeñas empresas y el 85% tiene menos de 50 colaboradores.

Fuentes:

Fondo Multilateral de Inversiones Miembro del Grupo BID, "El Fenómeno de las Empresas B en América Latina," consultado en marzo del 2020, https://www.sistemab.org/wp-content/uploads/2013/02/MIF2014_EmpresasB-America-Latina.pdf.

Sistema B, "Impact Report 2018," consultado en marzo del 2020, <https://sistemab.org/wp-content/uploads/2018/05/1.-Impact-Report-of-Latin-American-B-Corps-April-2018.pdf>.





Llevando productos y servicios a la base de la pirámide rural por medio de emprendimiento sociales¹⁰

BdP}
personas en condición de pobreza que en su mayoría viven en países en desarrollo y enfrentan un acceso limitado a la atención médica, la educación y los servicios públicos.

Existen emprendimientos sociales que operan específicamente en un sector de la población que se conoce como la base de la pirámide. La base de la pirámide (BdP) se refiere a las personas en condición de pobreza en el mundo, la mayoría de los cuales viven en países en desarrollo y enfrentan un acceso limitado a la atención médica, la educación y los servicios públicos, entre otras condiciones. El emprendimiento social constituye una alternativa a las intervenciones filantrópicas, gubernamentales o meramente comerciales (e.g. empresas multinacionales), para atender este segmento de la población.

A pesar de los desafíos gerenciales de operar en la BdP, particularmente en un contexto rural, existe una creciente evidencia de iniciativas emprendedoras sociales lideradas por el sur global que están sirviendo efectivamente a este segmento de

mercado¹¹. Hay que considerar que operar en la BdP rural es muy diferente a hacerlo en la BdP urbana. Algunas diferencias incluyen una menor densidad de población y un limitado acceso a los servicios públicos e infraestructura en las zonas rurales vis-a-vis las zonas urbanas. Ambos factores influyen significativamente en los costos de transacción y distribución de los emprendimientos sociales cuyo mercado meta son las poblaciones rurales. Por lo tanto, los modelos de negocio para llevar productos y servicios a este segmento deben considerar las especificidades de las comunidades de bajos ingresos en las zonas rurales vis-a-vis las zonas urbanas.

10. Andrea M. Prado, Zur Shapira, and Jeffrey Robinson, "Creating Social and Economic Value at the Base of the Pyramid: A Social Entrepreneur Approach," working paper (2020).

11. Ralph Hamann, Stu Woolman, and Courtenay Sprague, *The business of sustainable development in Africa* (Pretoria: Unisa Press, 2008), 356, <http://stu-woolman.co.za/downloads/The%20Business%20of%20Sustainable%20Development%20in%20Africa.pdf>.

La investigación realizada identificó buenas prácticas de tres emprendimientos sociales que proveen productos y servicios de manera efectiva a comunidades rurales de la base de la pirámide. El estudio plantea cuatro características que han permitido a estos emprendimientos operar por más de una década, alcanzar su sostenibilidad financiera y generar impacto social en poblaciones vulnerables. Estas características incluyen los antecedentes de sus fundadores, sus modelos de negocios, sus relaciones con las comunidades a las que sirven y sus fuentes de ingresos.

En otras palabras, emprendimientos sociales que deseen servir la base de la pirámide rural, pueden beneficiarse de la experiencia y conocimiento

adquirido a través del análisis de estos casos. Las organizaciones analizadas muestran las siguientes características:

- 1) un fundador local que entiende las necesidades de la comunidad y su contexto sociopolítico,
- 2) un modelo de negocio innovador que se ajusta al contexto local,
- 3) el despliegue o la inversión en capacidades locales y
- 4) fuentes diversificadas de ingresos a través de múltiples segmentos de mercado o diferentes líneas de productos. Estas características permiten la sostenibilidad y el impacto social de estas iniciativas.

¿Cómo inician los emprendimientos sociales?¹²

Los estudios académicos sugieren que los emprendedores sociales operan bajo la lógica de la efectucción. Nuestra investigación de emprendedores sociales que atienden la BdP rural respalda dicha afirmación. La lógica de la efectucción parte de la premisa de que los emprendedores crean las oportunidades. El proceso de efectucción inicia con los medios que ya tiene el emprendedor, por ejemplo, su propia experiencia, conocimientos y redes de contactos. A partir de estos recursos es que el emprendedor decide tomar acción. Las redes de contactos juegan un rol importante en esta teoría, donde las interacciones con otras personas son las que van estableciendo la dirección del emprendimiento.

Esta lógica se opone a la teoría de la causalidad, considerada el enfoque tradicional de emprendimiento. La teoría de la causalidad describe un proceso lineal donde los emprendedores descubren—en vez de crear—oportunidades ya existentes. En este enfoque los emprendedores realizan actividades como preparar un plan de negocios o realizar un estudio de mercado, la teoría se basa en estrategias de predicción.

Sara Sarasvathy, ilustra el proceso de efectucción mediante el ejemplo de un chef, que tiene que preparar una cena. Siguiendo el razonamiento causal, al chef se le daría un menú específico donde tiene que elegir la receta a cocinar y comprar los ingredientes para prepararlo desde su cocina o restaurante. Mientras que, desde el razonamiento de efectucción, al chef no se le daría un menú, más bien sería llevado a una extraña cocina donde tiene que explorar los armarios para ver los ingredientes con los que cuenta y crear platillos a partir de estos.

12. Saras D. Sarasvathy, "Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency," *Academy of Management Review* 26, no. 2 (2001): 243-263.

Metodología

Para llevar a cabo nuestro análisis, se seleccionaron tres emprendimientos sociales, que operan en la base de la pirámide en América Latina y que cumplen con los siguientes criterios de selección. Primero, haber tenido operaciones durante más de una década. La tasa de salida o fracaso de los emprendimientos sociales suele ser alta, ya sea por limitaciones financieras o por falta de compromiso. Por lo que, por solo operar por tanto tiempo, pueden considerarse casos dignos de estudio.

En segundo lugar, tenían que ser financieramente sostenibles (i.e. no depender de las donaciones como su principal fuente de ingresos), lo que sugiere que pueden servir a estos mercados a largo plazo. Estas dos características se utilizaron para establecer que estos emprendimientos sirven efectivamente a la base de la pirámide.

Finalmente, la principal actividad económica de las organizaciones en la BdP debía enfocarse en la venta de productos o servicios, y no en la compra de bienes y servicios a comunidades rurales (e.g. mano de obra o proveedores). Por lo tanto, la principal relación

económica con la base de la pirámide genera una fuente de ingresos para la operación, en lugar de un costo.

Se eligieron intencionalmente estos casos para incluir tres formas organizacionales distintas: una organización sin fines de lucro, una organización con fines de lucro y una organización híbrida. Para identificar los casos seleccionados, se revisaron múltiples fuentes de información. De una lista preliminar de 12 casos potenciales en América Latina, se seleccionó una muestra final con base en los criterios anteriores, acceso a datos y diversidad de formas organizacionales.

La recolección de datos para los tres casos seleccionados incluyó entrevistas a profundidad semiestructuradas con los fundadores, así como con diferentes representantes de organizaciones y clientes de las iniciativas. También realizamos visitas de campo a zonas rurales de Nicaragua y Argentina.



Casos de estudio

Año de creación	Productos	Modelo de negocio	Limitaciones en el contexto de la BdP
Acción Medica Cristiana: Organización sin fines de lucro ¹³			
1984 AMC 1999 VSM	Medicamentos de bajo costo y alta calidad (genéricos)	VSM administra una red de farmacias sociales (propias y franquiciadas) en áreas rurales, administradas por líderes comunitarios capacitados para diagnosticar, recetar y vender medicamentos a los miembros de la comunidad. La operación es financieramente sostenible	<ul style="list-style-type: none"> • Sin acceso a medicamentos. • Aislamiento geográfico. • Falta de infraestructura. • Falta de educación. • Falta de habilidades administrativas
Tecnosol: Empresa con fines de lucro ¹⁴			
1998	Generadores de energía solar y productos relacionados.	Tecnosol vende paneles solares a hogares de la BdP sin acceso a electricidad; les ayuda a acceder a microcréditos para realizar la compra y ofrece servicios locales de mantenimiento para el equipo. La operación es financieramente sostenible	<ul style="list-style-type: none"> • Sin electricidad • Bajo nivel educativo • Falta de crédito
Sistema Ser: Organización híbrida constituida por una clínica privada y una fundación ¹⁵			
1988 CEGIN 1994 Fser 2005 Card	Servicios de salud en el nivel primario de atención.	Sistema Ser ofrece servicios de atención médica de alta calidad a la población de la BdP a precios de descuento a través de una tarjeta de membresía anual (\$4 al año). Un paciente de la BdP puede acceder a una red de médicos y proveedores de atención médica de alta calidad en un rango de precios del 40 a 60% más bajo que el que cobran otros proveedores. La operación es financieramente sostenible	<ul style="list-style-type: none"> • Pobreza • Falta de servicios médicos públicos y baja calidad. • Distancia geográfica extendida. • Baja educación entre las mujeres indígenas

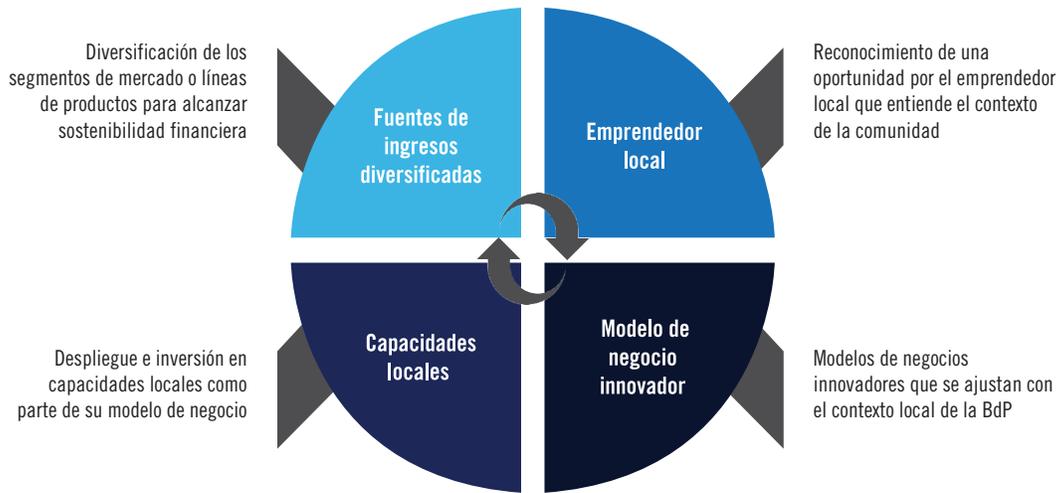
13. Andrea M. Prado, Daniel Calderon, and Roy Zúñiga, "Providing low-cost and high-quality medications to rural communities in developing countries: The case of Acción Médica Cristiana in Nicaragua," *Journal of Business Research* 69, no. 9 (2016): 3910-3922.

14. Andrea M. Prado, Felipe Pérez, Martha Sofía Cifuentes and Beatriz Avalos, "Tecnosol 2017: Bringing Solar Energy to Rural Communities in Nicaragua," Harvard Business Publishing (2018): 21.

15. Silke Bucher, Urs Jäger, and Andrea M. Prado, "Scaling private health care for the base of the pyramid: Expanding versus broadening service offerings in developing nations," *Journal of Business Research* 69, no. 2 (2016): 736-750.

Características de los emprendimientos sociales en la región

Nuestro estudio identificó cuatro características comunes que tienen las organizaciones analizadas. Los resultados obtenidos del análisis cualitativo muestran que estas organizaciones tienen un fundador local, que identificó un problema social relevante a través del conocimiento personal del contexto, las necesidades y la dinámica social de la BdP; además de desarrollar un modelo comercial innovador que tiene un fuerte componente de participación comunitaria; y diversificar sus fuentes de ingresos.



Reconociendo una oportunidad

Comprender los problemas sociales que afectan a las comunidades rurales de la BdP y generar soluciones apropiadas no es una tarea fácil. Las personas tienden a ver el mundo desde su propia perspectiva, experiencias y necesidades. Según las investigaciones en emprendimiento, múltiples factores influyen en la capacidad de oportunidad o problema¹⁶. Las interacciones relevantes con las comunidades de la BdP pueden ser un desencadenante significativo para que los emprendedores aprendan sobre sus problemas y necesidades. La combinación de esta información con el conocimiento especializado previo (e.g. médico, farmacéutico o de ingeniería) puede dar como resultado la creación de oportunidades para generar un impacto social positivo en la BdP.

Un emprendedor local, en lugar de uno de “afuera”, es más probable que identifique los problemas de la comunidad y pueda crear oportunidades para abordarlos. En los casos analizados, observamos que los emprendedores sociales eran locales que, de diferentes maneras, tenían interacciones significativas con las comunidades de la BdP que les permitía reconocer los problemas y proponer posibles soluciones basados en sus recursos previos (e.g. conocimiento técnico, experiencia laboral previa). El hecho de ser local proporciona una motivación adicional para beneficiar a la comunidad.

En nuestro estudio todos los casos analizados tienen esta característica. Por ejemplo, en el caso de Tecnosol, en el que un ingeniero eléctrico nicaragüense, Vladimir Delagneau, fundó esta empresa en 1998.

¹⁶. Alexander Ardichvili, Richard Cardozo, and Ray Sourav, “A theory of entrepreneurial opportunity identification and development,” *Journal of Business Venturing* 18, no. 1 (2003): 105-123.

Durante su servicio militar obligatorio, Delagneau vivió en Mulukukú y Wiwilí, áreas remotas del país, y experimentó la forma de vida en las comunidades rurales, que incluía no tener acceso a electricidad. Durante dos años, también fue testigo de los beneficios de los generadores de energía solar. Esta experiencia lo animó a estudiar Ingeniería Eléctrica a su regreso a la ciudad. Después de graduarse, fundó Tecnosol para ayudar a llevar electricidad a las comunidades rurales.

Innovación social

La innovación es vital para el emprendimiento social. La innovación social se puede definir como “actividades y servicios innovadores que están motivados por el objetivo de satisfacer una necesidad social y que se difunden predominantemente a través de organizaciones cuyos propósitos principales son sociales”¹⁷. La innovación social puede estar relacionada al diseño de productos o servicios entregados, o bien inclusive en el proceso de operación de la organización (es decir, cómo la organización “hace negocios”).

Los emprendedores sociales son pioneros en nuevos enfoques y desarrollan nuevos modelos¹⁸. La recombinación de recursos y relaciones también puede ser una fuente de innovación¹⁹ que puede materializarse en un modelo de negocio que responda a los desafíos de la BdP.

{ I n n o - v a c i ó n S o c i a l

Actividades y servicios innovadores que están motivados por el objetivo de satisfacer una necesidad social y que se difunden predominantemente a través de organizaciones cuyos propósitos principales son sociales.

¹⁷. Geoff Mulgan, “The process of social innovation,” *Innovations: Technology, Governance, Globalization* 1, no. 2 (2006): 145-162.

¹⁸. Gregory Dees, “The Meaning of Social Entrepreneurship,” unpublished manuscript (2000).

¹⁹. Jill Kickul and Tomas Lyons, *Understanding Social Entrepreneurship: The Relentless Pursuit of Mission in an Ever-Changing World* (New York: Routledge, 2012), 268.



Los emprendedores sociales pueden desarrollar nuevos modelos de negocio para abordar los problemas económicos y sociales. Los tres emprendimientos sociales que analizamos sirven a la BdP con productos o servicios relativamente simples (i.e. dispositivos tecnológicos no sofisticados) pequeños paneles solares, servicios de atención primaria de salud para mujeres (e.g. exámenes ginecológicos) y medicamentos genéricos de alta calidad y bajo precio. Su innovación social se centra en la forma en que combinan los recursos necesarios y desarrollan las relaciones con diferentes partes interesadas para superar las limitaciones presentes en estos mercados. Estas relaciones son fundamentales para el modelo de negocio detrás de la entrega del producto o servicio a este segmento de mercado. En el caso de las tres organizaciones, la confianza, las relaciones personales, las asociaciones y los procesos de gestión son componentes importantes de los modelos comerciales innovadores que les permiten alcanzar sus objetivos sociales y económicos.

Las compañías analizadas en este documento desarrollaron modelos comerciales innovadores para superar de manera efectiva las limitaciones presentes en las comunidades de la base de la pirámide. Por ejemplo, Sistema Ser exhibe un tipo particular de innovación social. Cuando el Dr. Gronda se ofreció como voluntario para atender a pacientes de la BdP, se dio cuenta de que era agotador y, en última instancia, ineficaz ya que, solo y después de seis

años, su impacto aún era limitado. Para mantener su misión, el Dr. Gronda implementó un modelo de seguro de salud privado para la BdP. El sistema constaba de Fundación Ser (FSer), su clínica privada ginecológica CEGIN y una red de proveedores. La fuente de ingresos de FSer era la venta y renovación de la “tarjeta Ser”, una membresía de salud anual de bajo costo (cuatro dólares por año) para individuos de la BdP. Los ingresos de CEGIN provenían del cobro de la consulta con descuento a pacientes miembros de SSer y sin descuento a pacientes de ingresos medios o altos.

La tarjeta garantizaba a los miembros del sistema acceso a servicios médicos de calidad a precios entre el 40 y el 60% más bajos que los de proveedores privados. La red de proveedores, a la que pertenecía CEGIN, era un grupo de médicos de práctica privada, que aumentaron su volumen de pacientes al ofrecer sus servicios a los miembros de FSer—a un menor costo que sus pacientes tradicionales—en lugar de tener espacios libres en sus agendas. La innovación no estaba en productos o servicios médicos altamente especializados (i.e. pruebas y servicios ginecológicos básicos), sino en la tarjeta de membresía que daba a los usuarios de la BdP acceso a una red de proveedores locales de atención médica a bajo costo. La articulación de los diferentes componentes del modelo de negocio fue la innovación social.



“Una recomendación de los estudios académicos es involucrar a actores locales desde el principio, en un proceso de co-creación que encuentre soluciones a los problemas sociales.”

La iniciativa se convirtió en una red formal de organizaciones que comprende una organización híbrida, que está conformada por una empresa CEGIN, varios médicos afiliados y otros proveedores de atención médica (e.g., farmacias y laboratorios); y Fundación Ser (FSer). FSer se lanzó en 1994 para coordinar la afiliación de los proveedores de la red y comercializar las tarjetas de membresía SSer entre los usuarios potenciales de BdP. La clínica privada CEGIN es el brazo con fines de lucro de SSer, mientras que la fundación se encarga de vender las tarjetas de membresía en BdP. Después de 10 años de su fundación, la red incluía 46 médicos y ocho centros médicos que abarcaban 20 especialidades, así como laboratorios y farmacias. En el mismo año, la tarjeta tenía 6.500 miembros activos y 50.000 personas (aproximadamente el 20 por ciento de la población rural relevante en el área) habían comprado la tarjeta desde que FSer la lanzó en 2005.

Modelo de negocio basado en capacidades locales

El funcionamiento sostenible de los emprendimientos sociales que analizamos en este documento depende en gran medida de las capacidades locales. Invertir en el desarrollo de estas capacidades constituye no solo un mecanismo para lograr el impacto social en estas comunidades, sino también un componente estratégico de los modelos de negocio de las organizaciones. Este componente aumenta la probabilidad de que el emprendimiento continúe operando en estas comunidades a largo plazo, ya que invertir en el desarrollo de capacidades locales les proporciona legitimidad entre la población objetivo,

así como acceso a conocimiento especializado de las normas locales y redes de individuos dentro de la comunidad.

Los tres emprendimientos sociales analizadas han creado un fuerte compromiso local, particularmente a través de modelos de negocios que dependen o invierten en el desarrollo de capacidades locales. Los académicos que estudian cómo las multinacionales pueden servir mejor a la BdP se han dado cuenta de la relevancia de trabajar estrechamente con la comunidad. Una recomendación de los estudios académicos es involucrar a actores locales desde el principio, en un proceso de co-creación que encuentre soluciones a los problemas sociales²⁰.

Los emprendimientos sociales analizados en este estudio han servido al segmento de mercado de la BdP por más de una década. La integración de estas organizaciones en las comunidades de la BdP y su uso y desarrollo de capacidades locales fortalece su compromiso a largo plazo. Su inversión en infraestructura a nivel local refuerza este argumento. Incorporar el desarrollo de capacidades locales (i.e. contratar mano de obra local) como un componente estratégico de sus modelos de negocios les da a estos emprendedores sociales acceso a un conjunto de recursos valiosos y fortalece su efectividad para abordar las necesidades de las poblaciones de de las comunidades rurales.

²⁰. Ted, London, *The base of the pyramid promise: Building businesses with impact and scale* (California: Stanford University Press, 2016), 213.

Incluso en tiempos de dificultades financieras, es más probable que un emprendimiento social que opera de esta manera permanezca en la comunidad a largo plazo. Organizaciones que venden productos o servicios en las comunidades rurales y ven a su población solamente como consumidores potenciales, tendrán un menor nivel de compromiso con dichas comunidades. Si el negocio no va bien, es más probable que salgan de la comunidad y cierren operaciones.

Un ejemplo de esta característica se puede ver en el caso de Tecnosol, donde su fundador estableció una red de distribuidores locales y microempresarios en las comunidades remotas, lo que redujo los costos de logística y proporcionó mayores márgenes. La organización comenzó a ofrecer servicios integrales de instalación y mantenimiento a través de una fuerza de ventas directa (e.g. contratando y capacitando a líderes comunitarios locales). Con una red de este tipo, Tecnosol aseguraba a los usuarios el acceso a este servicio a un precio asequible, más cerca de sus casas. La inversión del emprendimiento en el desarrollo de capacidades locales se convirtió en un componente inherente de los servicios de distribución, ventas y post venta de Tecnosol. También reforzó el compromiso a largo plazo de la organización con estas comunidades y el mercado de la BdP.

Sostenibilidad financiera

Definimos la sostenibilidad financiera como la capacidad de una organización para ejecutar su operación y generar impacto social independientemente de donaciones, como su principal fuente de ingresos. Lograr la sostenibilidad significa que la operación del emprendimiento produce al menos ingresos suficientes para cubrir sus costos. El horizonte a largo plazo para recuperar la inversión, los bajos márgenes y la incertidumbre o la falta de conocimiento sobre cómo operar en estos segmentos del mercado (e.g., problemas logísticos o de marketing) amenazan con lograr beneficios en la balanza de pagos²¹. En estas circunstancias, es probable que una

21. Ezequiel Reficco and Adriana Rueda, "Hay una fortuna en la BdP: ¿por qué las grandes empresas no la están atrapaando?," *INCAE Business Review* 2, no. 6 (2012): 11.

multinacional o un emprendedor comercial que busca maximizar las ganancias abandone la base de la pirámide y se mude a otra área.

Los emprendimientos sociales tienden a necesitar un período de gestación más largo (es decir, para alcanzar el punto de equilibrio) para lograr la sostenibilidad financiera al servir a la BdP, dado el contexto²². El apoyo o las donaciones filantrópicas podrían ayudar a impulsar la actividad económica de estas organizaciones. Institucionalizar la operación de la organización y lograr la sostenibilidad financiera en el mediano plazo ayuda a reducir los riesgos y garantizar la sostenibilidad de la operación. Sin embargo, cuando la organización depende de donaciones para lograr su impacto social, pone en peligro su funcionamiento cuando estos recursos dejan de llegar.

VSM alcanzó la sostenibilidad al buscar diferentes fuentes de ingresos, además de vender genéricos de alta calidad y bajo precio a la base de la pirámide rural, en la zona Atlántica de Nicaragua—la zona más pobre del país. Para el 2014, VSM tenía 20 ventas sociales de medicamentos en Nicaragua, 12 en la región Atlántica y ocho en la región Pacífico Central. También tenía 68 franquiciados, que pagaban una tarifa, con más del 95 por ciento ubicados en el área del Pacífico. Estas nuevas fuentes proporcionaron ingresos suficientes para mantener rentable el emprendimiento. En la zona Atlántica los costos de distribución eran significativamente superior a los del Pacífico y algunas veces la rentabilidad en el Atlántico era negativa. La operación de franquicias en el Pacífico, así como ventas al por mayor a clientes institucionales (con mayor margen) generaba un subsidio cruzado que permitía seguir operando en la región Atlántica y produciendo impacto social en dichas comunidades.

22. Anne Parmigiani and Miguel Rivera-Santos, "Sourcing for the base of the pyramid: Constructing supply chains to address voids in subsistence markets," *Journal of Operations Management* 33 (2015): 60-70.

Capacidad de una organización para ejecutar su operación y generar impacto social independientemente de donaciones

Conclusión

El emprendimiento social constituye un enfoque alternativo, distinto de las multinacionales y las organizaciones filantrópicas, para crear valor social y económico en la zona rural de la BdP en los países en desarrollo. En comparación con las iniciativas de responsabilidad social de las empresas multinacionales, que se suelen ser periféricas al objetivo principal de la corporación (i.e. generar utilidades), los emprendimientos sociales persiguen objetivos tanto económicos como sociales, como parte integral de su misión. Además, el enfoque de emprendimiento social también difiere de las intervenciones filantrópicas o multinacionales, quienes tienden a ver a los miembros de BdP simplemente como clientes o simplemente receptores de caridad. Sin embargo, cuando los emprendimientos sociales desarrollan relaciones amplias con los locales, tienen más probabilidades que las organizaciones externas (e.g., fundaciones filantrópicas) de mantener su compromiso con las comunidades de la BdP.

Un enfoque de emprendimiento social puede proporcionar un mecanismo alternativo para combatir problemas como la pobreza o la falta de acceso a servicios básicos en la zona rural de la BdP. En algunas dimensiones, puede ser superior a una intervención de una organización multinacional o filantrópica, particularmente si se consideran las características propuestas en este documento.

Los emprendedores sociales continúan desarrollando modelos de negocio innovadores que pueden abordar los problemas sociales y económicos de quienes trabajan en la BdP. Los académicos por su parte continúan investigando mejores prácticas para escalar dichos modelos y generar mayor impacto. Es clave aumentar nuestro conocimiento acerca de cómo atender a las poblaciones de escasos recursos en nuestras sociedades, de manera sostenible y con un enfoque que vaya más allá de la filantropía.

La pandemia de COVID-19 marcará un futuro complejo



{ **9.1%**
contracción del producto interno bruto de la región en 2020. Por ello, resultará aún más urgente desarrollar soluciones complementarias a los esfuerzos gubernamentales, para hacer frente a la crisis, por ejemplo, mediante emprendimientos sociales.

para una región tan vulnerable como América Latina. De acuerdo con estimaciones de la CEPAL, esta pandemia conducirá a la peor recesión económica en los últimos 100 años, estimando que habrá una contracción del 9,1% del producto interno bruto de la región en 2020²³. Por ello, resultará aún más urgente desarrollar soluciones complementarias a los esfuerzos gubernamentales, para hacer frente a la crisis, por ejemplo, mediante emprendimientos sociales.

23. Naciones Unidas, "Informe: El Impacto del COVID-19 en América Latina y el Caribe," consultado en julio del 2020, <https://lac.unwomen.org/es/digiteca/publicaciones/2020/07/informe-el-impacto-de-covid-19-en-america-latina-y-el-caribe>.

